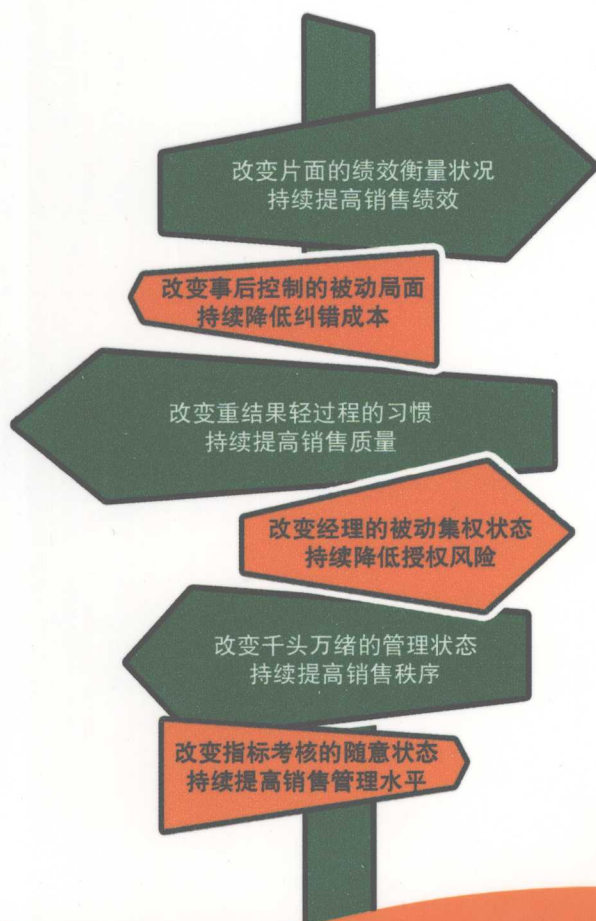


销售指标

7大类59个指标，帮您全面掌握销售绩效管理全貌、持续提高销售绩效
每个销售经理和绩效考核主管都应该掌握的销售绩效管理工具

王林建 丁彦之 编著



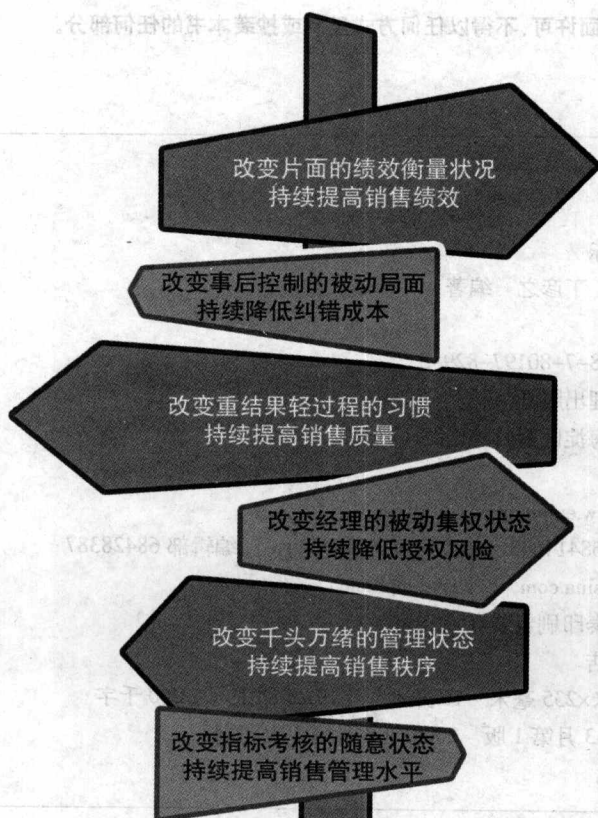
Pimkt 派力营销图书
中国最佳人力资源管理图书
中国最佳人力资源管理图书

屈云波 主编

销售指标

7大类59个指标，帮您全面掌握销售绩效管理全貌、持续提高销售绩效
每个销售经理和绩效考核主管都应该掌握的销售绩效管理工具

王林建 丁彦之 编著



图书在版编目(CIP)数据

销售指标 / 王林建, 丁彦之编著.

—北京: 企业管理出版社, 2007.9

ISBN 978-7-80197-829-5

I. 销… II. ①王… ②丁… III. 销售管理 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 141830 号

未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名: 销售指标

作 者: 王林建 丁彦之 编著

责任编辑: 张 蕾

标准书号: ISBN 978-7-80197-829-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168 毫米×235 毫米 16 开本 19.25 印张 260 千字

版 次: 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 39.50 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

派力营销——

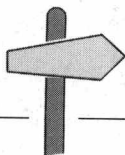
中国营销知识传播和专业营销服务的领航者

引言：屈云波回到派力营销

因为多年身体透支的原因，从科龙合约到期回京后，我给自己彻底放假了4年多，至去年年初身体恢复正常后，才开始认真研究我个人及派力营销的二次创业该怎么做。认真研究后的结论是：作为中国营销知识传播和专业营销服务13年的领航者，派力营销在中国营销界有着非常好的商誉、品牌和客户积累，而且仍然保持着中国领先的、深厚扎实的营销技术积累和超前的营销理念，我们应该继续专注营销并继续向中国营销人员倡导专业务实和持续成长，但需要做较大的、更具使命感的战略升级！因为中国专业营销服务市场已经进入成长期，总体上中国企业和营销人员对专业营销人才、知识和信息的市场需求既扩大了又加深加宽了，质量要求也逐步提高了，但派力营销应该、也完全有能力迅速回到中国营销知识传播和专业营销服务行业领导者的位置！

过去：派力营销曾是中国营销的启蒙者

派力营销创办13年来，始终不忘自己的立业宗旨和经营理念，那就是“传播专业营销，伴您健康成长”和“踏踏实实做人、扎扎实实做事”（现在是“等价交换，互信互敬”）。正是靠着这一信念的支撑和鼓励，一代又一代派力人在中国营销进步带来的动力和压力下，以铺路石的精神和领航者的定位发展到了今天，以一个小公司力所能及的营销知识传播方式（图书、多媒

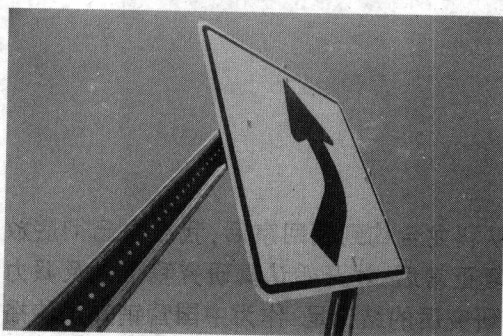


销售指标

体、文章、讲座、培训、咨询等),赢得了500万个中国营销同仁“中国营销的启蒙者”的肯定和鼓励;同时,派力营销及派力营销历届同仁也赢得了与品牌和能力相匹配的市场价值。

未来:派力营销将是中国营销的成长伙伴

企业需要不断发展、营销人需要不断成长,这其中必然伴随着持续的、不断进步的各类专业营销服务需求。派力营销经过一年时间的慎重研究,决定实施战略升级——即由过去“中国营销的启蒙者”升级为“中国营销的



成长伙伴”。具体而言就是由过去的“大众入门水平的营销知识传播(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等)”,转向以“分众分层次的营销成长服务(营销管理咨询、营销人员培训、营销人才服务、营销知识传播)”,并借助于“派力营销在线(战略目标是成为中国最具商誉的、

最大的市场营销人才、市场营销知识和信息交易平台;第一阶段的主要业务是营销人才中介和营销知识交易)及其他新的营销工具,以及不断提高的产品和服务质量,使派力营销一步一个台阶地成为中国营销界越来越信赖的成长伙伴。

当然,派力营销的战略升级需要很多新老朋友的支持和参与,尤其是志同道合的同业及同业人才,欢迎您们以各种可行的方式合作及加盟进来。

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

派力营销在线发起人

屈云波

2007年5月18日

前言

在销售管理这一对企业而言至关重要的领域，通过一些销售指标来推进销售管理的科学化、效率化，已经被很多企业不同程度地应用。但是实际工作中的情况是，大多数企业没有建立起系统化的销售指标体系，仅有的几个零散的财务指标，也只是用来计算销售人员的薪酬和用于销售的事后分析，不能用来做销售前的指导和销售过程中的控制，更不要说建立一套严密的、全面的、有内在逻辑关系的销售指标体系，并用它来组织、指导、控制销售工作了。

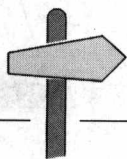
目前，在销售指标应用上存在着以下突出矛盾。

实际工作的繁杂 VS 绩效衡量的简单

销售管理工作涉及的方面很多，销售管理人员不仅要关注进、销、存，还要关心调、盘、结；不仅要关注销售人员的心态、情绪，还要关注渠道客户的关系、动向；不仅要关注毛利，还要关注周转速度；不仅要关注销量，还要关注结构等等，但是对于销售绩效的衡量却只有几个简单的指标。实际工作和绩效衡量的不对称带来的是不稳定的业绩，失衡的绩效考核给销售人员留下了可操作的空间，这可以用来解释为什么一些区域去年是销售冠军，今年却萎靡不振。

大量的过程工作 VS 少量的过程指标

一年 365 天，除去每个月月末得出结果的那 12 天，其他时间销售人员的工作都是过程工作；除了直接面对最终客户销售的促销人员，其他



的销售人员也是为了终端销售顺利而做的过程工作。在过程中，同样的销售努力因为客户能力不同而绩效结果不同，没有过程考核就容易抹杀销售人员的过程努力。过程考核的意义还在于，过程和结果是对应的，没有过程管理，管理人员对于销售结果只能是“知其然，而不知其所以然”。



指标选择的随意 VS 管理活动的严谨

“管理是一门科学，也是一门艺术，”但是，对于管理来说，这两种性质的地位绝不是等同的，两者的关系应该是：科学性是本，艺术性是末。看似随意发挥的管理，不可能摆脱科学规律的严谨。在实际销售管理中选用的销售指标，并没有尊重管理的科学性，大部分是根据管理者的意愿进行的主观选择，这就使得不同销售指标之间出现了矛盾、重复的现象。



客户分类 VS 指标共用

渠道客户有批发客户和零售客户，基于其在渠道中发挥的作用不同，所以对他们进行管理时采用的指标应该有所区分，使指标发挥的作用更加贴近管理实际。是管理惰性还是意识缺位造成的不同类型客户使用同样的指标不是本书探讨的方向，客户功能分类对应的应该是管理指标的分类，这才是科学务实的做法。

基于对上述销售管理中实际情况的认识，本书以消费品制造商的视角，探讨如何建立并运用销售指标体系管理销售工作，希望能为销售管理人员建立一个多方位的、准确而又有深度的、全新的销售管理工具。

在本书中，首先介绍销售指标管理的概念，接下来将依次介绍各类

销售指标：销售规模指标、市场占有率指标、盈利能力指标、营运能力指标、渠道客户指标、销售效率指标、结构性指标、成长性指标、销售人员满意度指标等。以上这些指标都是经过一段时间的销售努力后得到的结果性指标。为了加强销售过程的管理，而不是在一段时期后被动地得到一个结果，本书特别设置了针对销售过程管理的指标；为了便于销售人员对销售终端进行管理，本书第六章中专门设置了零售终端管理指标。最后，在全面介绍各项指标的基础上，本书的最后两章介绍了如何利用这些指标建立销售指标体系，对销售进行管理，对结果进行评估并将评估结果运用到其他工作中。在介绍每一个指标的同时介绍了这些指标反映了什么样的问题，什么样的管理行为会影响到这些指标的变化，如何确定指标的大小，以及通过什么样的渠道获取这些指标的信息。此外，本书还特别介绍了平衡记分卡和销售指标管理的结合运用。

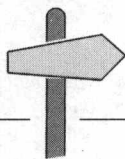
本书既可作为企业各级销售经理或销售人员的案头指导资料，也可以供广大销售人员实战参考之用，还可以供对销售工作有兴趣的高校师生阅读参考。

毕竟，销售指标管理作为一种全新的管理工具还在不断地发展完善中，对于作者来说也是一个很大的挑战。对于书中的不足之处，还请读者朋友联系 wang7204@126.com，反馈您的宝贵意见。谢谢！

编者

目录

第一章	销售指标管理概述	1
	销售指标的概念和分类	2
	销售指标管理的概念与作用	10
	几种销售指标管理认识上的误区	22
第二章	销售规模指标	30
	销售量或销售额的预测	31
	销售区域和经销商等级的划分	48
	销售量或销售额指标的分解	64
	指标内容：销售量、销售额	
第三章	市场占有率指标	76
	什么是市场占有率	77
	市场占有率的计算	90
	市场占有率的解读	94



销售指标

市场占有率的提高 103

指标内容：市场占有率、相对市场占有率

第四章 盈利能力指标 112

盈利能力分析概述 113

销售利润类指标的管理 118

销售费用类指标的管理 125

指标内容：销售毛利率、净利润率、费用率、成本费用利润率

第五章 营运能力指标 145

营运能力概述 146

应收账款周转率指标 151

库存周转率指标的管理 157

滞销库存比率指标的管理 163

指标内容：应收账款周转率、库存周转率、滞销库存比率

第六章 渠道客户管理指标 169

渠道客户管理 170

渠道批发客户管理指标 186

渠道零售客户管理需关注的指标 197

批发客户指标内容：客户满意度、客户获得率、客户获利率、

客户保持率、新客户开发成本、新客户成长率、满足客户的成本与边际利润的比较、水平客户数量、交货及时率、促销支持度、售后服务效率。

零售客户指标内容：来客数、客单价、交叉比率、单品销售集中度、重点品类销售占比、重点品类毛利占比、月促销协同率、促销频率、促销商品销售增长率、滞销单品率。

第七章 辅助分析指标 208

效率性指标 209

结构性指标 213

成长性指标 220

指标内容：人均销售、人均毛利贡献、劳动分配率、单位费用销售回报、订单处理周期区域销售结构、产品销售结构、产品库存结构、费用结构同比增长率、环比增长率，同期环比增长率、销售完成率、销售增长率、利润增长率。

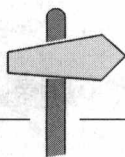
第八章 销售过程指标 229

销售过程管理 230

销售人员管理指标 236

销售过程管理需要关注的指标 240

指标内容：员工满意度、员工保持率、员工生产率、客情关



销售指标

关系、月拜访率、主推率、出样率、新产品上货率、订单缺货率、促销人员到位率、促销单品呈现率、员工培训次数。

第九章 销售指标体系的构建 255

销售指标体系的内容 256

建立销售指标体系的原则 261

销售指标体系与平衡计分卡 266

第十章 销售指标体系的实施与评估 281

销售指标体系的实施 282

销售指标体系的评估及结果应用 287

参考书目 292



第一章

销售指标管理概述

销售指标管理是企业销售管理的重要组成部分，也是企业销售管理的基础。销售指标管理是指企业根据销售目标，制定销售指标，并对销售指标进行分解、考核、激励等一系列管理活动。销售指标管理的作用主要体现在以下几个方面：

（一）明确销售目标。销售指标管理是企业销售目标的具体化，通过制定销售指标，可以使销售人员明确销售目标，从而更好地开展销售工作。

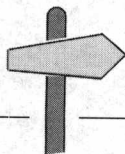
（二）分解销售目标。销售指标管理可以将企业的销售目标分解为具体的销售指标，使销售人员能够明确自己的工作职责和任务，从而更好地完成销售任务。

（三）考核销售绩效。销售指标管理可以对销售人员的销售绩效进行考核，从而了解销售人员的销售能力，为销售人员的奖惩提供依据。

（四）激励销售人员。销售指标管理可以通过制定销售指标，对销售人员进行激励，从而提高销售人员的积极性和主动性，进而提高企业的销售业绩。

（五）优化销售流程。销售指标管理可以通过对销售指标的分解和考核，发现销售流程中的问题，从而对销售流程进行优化，提高销售效率。

（六）提高销售管理水平。销售指标管理是企业销售管理的重要组成部分，通过销售指标管理，可以提高企业的销售管理水平，从而更好地开展销售工作。



销售指标

对于销售指标大家都很熟悉，但是提到销售指标管理，大多数人却很陌生。

应该说，大家所熟悉的销售指标也不是本书所要介绍的全部销售指标，销售指标的范围和种类比大多数人了解的要宽泛得多；大家感到陌生的销售指标管理却是实实在在的新事物，这正是本书介绍的中心内容。销售指标管理主要包括三项内容：销售指标体系的设定、销售指标体系的实施控制、销售指标体系的结果评估。

本章主要是帮助读者建立一个对销售指标管理的框架性认识，为理解以后的章节内容做好铺垫。

销售指标的概念和分类

在实际工作中，销售管理人员经常会用到一些销售指标来管理销售活动。随着竞争的日益加剧，企业规模的日趋扩大，利用销售指标对销售进行管理不仅可以化繁为简，把销售运行状况简化为一系列能够反映全貌的销售指标，提高工作效率；还可以根据指标所反映出来的情况，随时对销售进行诊断，使销售管理人员能够及时调整原有销售计划或者销售计划执行中存在的问题。正是销售指标管理的上述优点，销售指标管理正在受到越来越多的销售管理人员的关注。



销售指标的概念

销售指标就是能够反映销售各个方面绩效状况的一系列量化的数

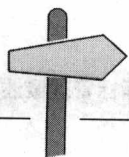
字或者定性的文字描述。销售指标不仅包含销售量、销售费用等绝对数指标,还包含市场占有率、利润率等相对数指标;不仅有定量描述的指标,还有定性描述的指标;不仅有结果性指标,还有过程性指标;不仅有对渠道中间商管理的指标,还有对终端零售商管理的指标。

提到销售指标,销售管理人员很容易想到的是销售额和销售费用指标,因为这两个指标在实际工作中的应用最普遍,其他稍具深度的销售指标则很少在实际工作中使用。即便是一些规模比较大的公司在销售管理中用到的销售指标也是非常有限的几个。导致这种状况的原因,不在于其他销售指标存在操作上的难度,而在于销售管理人员对于这些销售指标的意义不太了解。比如营运类指标,它们可以帮助销售管理人员了解资金的周转状况,反映资金资产的使用效率;产品销售结构指标可以帮助销售管理人员认识销售构成,了解各类产品在市场上的销售变化是否符合公司的要求;费用结构代表公司销售手段的组合结构,显示各种销售力量是如何组合在一起,当销售不理想时,可以藉此分析这种组合是不是合理等等。

相对来讲,一些管理比较成熟的零售企业在实际工作中应用销售指标的意识要比制造企业的销售管理部门强,所使用销售指标的种类也要比制造企业的销售管理部门多。

销售指标的分类

首先要明确有哪些销售指标,然后企业才可能在实际工作中选用。根据销售指标是否可以量化,我们将销售指标分为定量销售指标和定性



销售指标

销售指标两类。

定量销售指标

在统计学中，最常用的指标有三类，即绝对数、相对数和平均数。其中，绝对数是计算相对数和平均数的基础，反映统计对象的绝对规模或绝对水平。相对数是两个有联系的绝对数对比，它可以从数量上反映两个相互联系的现象之间的对比关系。它能比绝对数更清楚地反映事物间的对比关系，将现象从具体差异中抽象出来，使一些不能直接对比的绝对数转化成直接对比，通常用百分数、千分数或万分数等表示。相对数的表现形式可分为两类：一类是有名数，凡是由两个性质不同而又有联系的绝对数或平均数对比计算所得的相对数，一般都是有名数，而且多用复合计量单位，如米/秒、克/元。另一类是无名数，无名数可以根据不同的情况分别采用倍数、系数、成数、百分数、千分数等来表示，如人口出生率、死亡率等。平均数在本书指标体系中应用得较少，在此不予介绍。

根据统计学对绝对数和相对数的释义，凡是可以通过绝对数或相对数表示的销售指标，我们都把它们归到定量销售指标里面来。各类指标的具体内容参见表 1-1。

● 销售量或销售额指标

销售量或销售额指标是最常用的定量销售指标，也是最基本和最基础的销售指标。销售量与销售额指标密切相关，可以通过相互推算得到，通常把二者合二为一来对待。

表 1-1 销售指标分类表

			指标分类	指标内容
定量销售指标			销售规模指标	销售量或销售额
			市场占有率类指标	绝对市场占有率、相对市场占有率
			盈利能力指标	销售毛利率、净利率、费用率、成本费用利润率
			营运能力指标	应收账款周转率、库存周转率、滞销库存比率
	渠道客户指标	批发客户指标	客户满意度、客户获得率、客户获利率、客户保持率、新开发客户成本、新客户成长率、增加投入获得的边际利润、水平渠道客户数量、交货及时率、促销支持度、售后服务效率	
		零售客户指标	来客数、客单价、交叉比率、单品销售集中度、重点品类销售占比、重点品类毛利占比、月促销协同率、促销频率、促销商品销售增长率、滞销单品率	
	辅助分析指标	效率性指标	人均销售、人均毛利贡献、劳动分配率、单位费用销售回报、订单处理周期	
		结构性指标	区域销售结构、产品销售结构、产品库存结构、费用结构	
		成长性指标	同比增长率、环比增长率、同期环比增长率、销售完成率、销售增长率、利润增长率	
销售过程指标			员工满意度、员工保持率、员工生产率、客情关系、月拜访率、主推率、出样率、新产品上货率、订单缺货率、促销人员到位率、促销单品呈现率、员工培训次数	

销售量或销售额指标最为直观，一目了然。绝大多数企业在设定销售指标的时候都会用到销售量或销售额指标。相对而言，销售量或销售